

показників; визначення сумарних капіталовкладень на основі кошторисної вартості та застосування показників питомих капіталовкладень.

**Список літератури:** 1. Хрестоматия энергосбережения: Справочное издание: В 2 книгах. Книга 1 / В.Г. Лисиенко, Я.М. Щелоков, Я.М. Ладыгичев. – М.: Теплотехник, 2005. – 688 с. 2. Білоцерківський О.Б. Аналіз джерел фінансування енергозберігаючих заходів в економіці України // Матеріали між-нар. наук.-практ. конф. „Формування та розвиток макроекономічних систем в аспекті економічного розвитку України у ХХІ столітті”, 16-17 вересня 2011 р. – К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2011. – С. 88-90. 3. Практическое пособие по выбору и разработке энергосберегающих проектов / В 7 разделах. Под общ. ред. д.т.н. О.Л. Данилова, П.А. Костюченко. – М.: Технопромстрой, 2006. – 668 с. 4. Экономика энергетики: учеб. пособие для вузов / Н.Д. Рогалев, А.Г. Зубкова, И.В. Мастерова и др.; под ред. Н.Д. Рогалева. – М.: МЭИ, 2005. – 288 с. 5. Основы энергосбережения: учеб пособие / М.В. Самойлов, В.В. Паневчик, А.Н. Ковалев. – Мн.: БГЭУ, 2002. – 198 с. 6. Андрижеский А.А., Володин В.И. Энергосбережение и энергетический менеджмент: учеб. Пособие. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 294 с. 7. Основы энергосбережения: курс лекций / А.И. Ольшанский, В.И. Ольшанский, Н.В. Беляков. – Витебск: УО «ВГТУ», 2007. – 223 с.

*Надійшла до редколегії 12.11.2011*

УДК 338.45:621.3

**П.О. ГАВРИСЬ**, аспірант, НТУ «ХПІ», Харків

## **ДОСЛІДЖЕННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯМ НАКЛАДНИМИ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

У статті розглянуті проблеми вдосконалення управління накладними витратами на машинобудівних підприємствах. Проаналізовані причини, що знижують ефективність заходів щодо скорочення витрат на підприємствах. Запропонована нова методика оптимізації накладних витрат на промислових підприємствах, наведена структура заходів по оптимізації рівня накладних витрат.

В статье рассмотрены проблемы усовершенствования управления накладными затратами на машиностроительных предприятиях. Проанализированы причины, которые снижают эффективность мероприятий по сокращению затрат на предприятиях. Предложена новая методика оптимизации накладных расходов на промышленных предприятиях, приведена структура мероприятий по оптимизации уровня накладных затрат.

The problems of improvement of unprofitable costs management at the machine-building enterprises are considered in the article. The reasons that decrease the efficiency of costs reduction events at the enterprises are analysed. The new technique of overhead costs optimisation in the industrial organisations is offered, the structure of events for optimisation of unprofitable costs level is resulted.

Більшість вітчизняних та зарубіжних фахівців погоджуються, що систематичне скорочення витрат є одним з ключових факторів досягнення довгострокових конкурентних переваг для підприємств. При цьому глобалізація, посилення конкуренції з боку країн, що розвиваються, поширення новітніх технологій та методів організації виробництва, а також підвищення цін на основні види ресурсів лише посилили тиск на підприємства щодо оптимізації структури

витрат. Особливо гостро потреба у ефективному контролі витрат проявляється у машинобудуванні, де ступінь автоматизації виробничих та організаційних процесів досяг високого рівня [3]. Результатом цього стала висока частка накладних витрат у загальній структурі витрат та загальне збільшення рівня витрат через організаційну неефективність. Реакцією на ці виклики з боку менеджменту стало впровадження різноманітних програм по скороченню витрат.

В той же час дослідження показують що багато програм по скороченню витрат не досягають повною мірою поставлених завдань [5, 8]. Серед факторів, що стали причиною недостатньої успішності цих програм, ми можемо виділити наступні:

1. Концентрація зусиль по скороченню витрат на неперспективних напрямках. Традиційні системи обліку витрат дають можливість точно вимірювати та відносити на готову продукції лише прямі виробничі витрати, тому менеджери схильні приділяти основну увагу оптимізації саме цього елементу собівартості, в той час як основний потенціал для оптимізації лежить в сфері накладних витрат.

2. Заходи по скороченню витрат мають одноразовий характер, тому не приносять вагомих довгострокових результатів. Вони не несуть структурних змін і стосуються в першу чергу дискреційних (довільних) витрат підприємства, що не стосуються безпосередніх виробничих процесів та можуть бути легко змінені в залежності від поточної політики керівництва підприємства. До таких витрат відносять, зокрема, витрати на рекламу, витрати на підвищення кваліфікації персоналу, витрати на НДДКР, тощо.

3. Невизначена відповідальність за окремі види витрат. У сучасних великих підприємствах відбуваються масштабні організаційні процеси, що охоплюють підприємство у цілому та не можуть бути віднесені окремому центру витрат.

Розглядаючи можливості ефективного застосування комплексного аналізу вартості накладних витрат для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, ми визначили п'ять теоретичних умов для застосування цього підходу:

- здатність менеджменту підприємства впливати на рівень накладних витрат попри те, що за своїми характеристиками накладні витрати переважно відносяться до постійних витрат;

- здатність покращити баланс «корисність/витрати», тобто підхід допускає підвищення загального рівня витрат на підприємстві, якщо додаткова корисність отримана від оптимізації процесів призведе до підвищення вартості підприємства;
- наявність суттєвих технічних та організаційних недоліків у роботі підприємства;
- масштабний та незалежний перегляд структури процесів, видів діяльності та завдань на підприємстві з метою виявлення та усунення організаційної неефективності;
- критерієм ефективності окремих оперативних процесів має слугувати не кількість вкладених ресурсів, а та продукція або інша результати діяльності, що виникають в результаті здійснення цих процесів.

Основна проблема при оптимізації накладних витрат у промисловому підприємстві полягає у тому, що нам необхідно створити систему для вирішення комплексних проблем, що не піддаються або принаймні недостатньою мірою піддаються систематизації, тому неможливо знайти єдиний алгоритм для їх вирішення. Ми пропонуємо методику для оптимізації накладних витрат на промислових підприємствах з урахуванням рекомендацій Німецького інституту по стандартизації, зокрема, *DIN69910* (наведена в табл.).

Таблиця. Методика оптимізації накладних витрат на промислових підприємствах

№ п/п	Назва етапу	№ операції	Визначення операції
1	2	3	4
1.	Підготовчі заходи	1.1	Вибір об'єкту аналізу
		1.2	Постановка задачі (зниження витрат, підвищення якості, інтенсифікація процесу)
		1.3	Визначення кількісних цілей
		1.4	Підбір кадрів
		1.5	Детальне планування процесу
2.	Визначення поточного стану	2.1	Збір інформації, дослідження та опис об'єкту аналізу
		2.2	Опис функціонування процесу
		2.3	Розрахунок загального рівня накладних витрат
		2.4	Розподіл окремих видів накладних витрат на постійний та змінний (в залежності від рівня виробництва чи об'єму послуг наданих конкретним центром витрат або процесом) елементи

Продовження таблиці

1	2	3	4
		2.5	Перевірка виправданості фактичного рівня витрат та визначення необхідного рівня витрат
3.	Пошук практичних рішень	3.1	Пошук усіх можливих рішень
		3.2	Попередня класифікація пріоритетних рішень
4.	Оцінка знайдених рішень	4.1	Перевірка можливості практичної реалізації рішень
		4.2	Перевірка економічної доцільності рішень
		4.3	Визначення пріоритетних рішень з точки зору балансу «корисність/витрати»
5.	Прийняття рішення про реалізацію проекту	5.1	Попередній вибір проектів, що будуть реалізовуватися на практиці
		5.2	Рекомендація рішень для прийняття відповідальним керівництвом
		5.3	Авторизація та остаточне утвердження плану дій
6.	Реалізація проекту	6.1	Впровадження заходів по оптимізації накладних витрат
		6.2	Поточний контроль за реалізацією проекту
7.	Аналіз результатів здійснення проекту	7.1	Порівняння результатів проекту з плановими показниками
		7.2	Визначення та аналіз відхилень
		7.3	Вироблення рекомендацій щодо удосконалення майбутніх проектів

Звичайно, запропонована методика не надає автоматично ефективних рішень щодо оптимізації накладних витрат для будь-якої ситуації, оскільки ситуація на кожному підприємстві унікальна, а отже унікальними будуть і шляхи її вирішення. Однак вона дає можливість структурувати діяльність по реінжинірингу процесів та управлінню накладними витратами, а отже, може слугувати основою при плануванні внутрішніх змін на підприємстві.

В той же час необхідно зазначити, що на практиці комплексний аналіз накладних витрат у більшості випадків ототожнюється саме зі скороченням витрат за рахунок відмови або зниження об'єму тих видів діяльності та внутрішніх продуктів або послуг, що не несуть додаткової вартості для підприємства. При цьому ми пропонуємо структурувати заходи щодо оптимізації рівня накладних витрат наступним чином (рис.):

Запропонована схема представляє собою механізм структурування заходів по оптимізації накладних витрат, що може застосовуватися для аналізу ситуації на підприємстві та більш ефективного пошуку альтернативних рішень. Вона дає можливість вже на ранніх етапах визначити основний напрямок та масштаб аналізу. Відповідно, це дасть можливість підприємству сконцентрувати

зусилля на пріоритетних напрямках та уникнути витрат на дослідження непріоритетних напрямків.

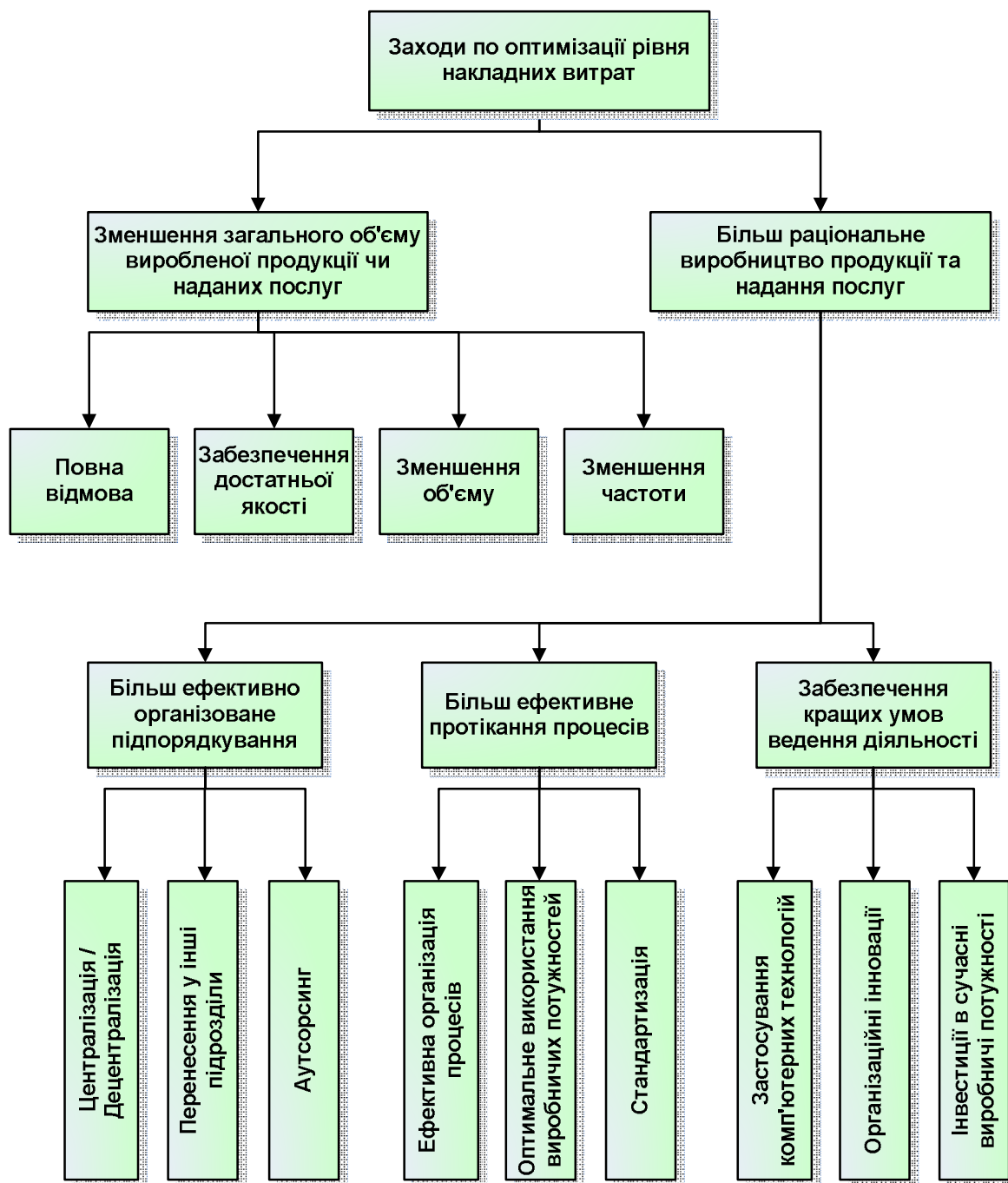


Рис. – Структура заходів по оптимізації рівня накладних витрат

**Список літератури:** 1. *Аткінсон Э., Банкер Р., Каплан Р. и др.* Управленческий учет, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. – 874 с. 2. *Енциклопедичний словник бізнесмена: Менеджмент, маркетинг, інформатика* // Під заг. ред. Молдованова М. І. – К.: Техніка, 1993. – 856 с. – Терміни парал. рос., англ., нім., фр., пол. 3. *Мельничук Г. М., Левочкин В. С., Дашкевич Н. В.* Себестоимость продукции и повышение эффективности машиностроительного производства. – Киев: Техника, 1980. – 152 с. 4. *Соколовская Г. А.* Себестоимость продукции в планировании и управлении промышленностью. – М.: Экономика, 1987. – 136 с. 5. KPMG International. Rethinking Cost Structures

Survey (International). – London, UK: KPMG LLP (UK), 2007. – 69 с. 6. Miller J. R., Vollmann T. E. The Hidden Factory // Harvard Business Review. –1985. – 63(5). – с. 142-150. 7. Müller A. Gemeinkosten-Management: Vorteile der Prozesskostenrechnung. – Wiesbaden, Germany: Verlag Dr. Th. Gabler, 1998. – 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. – 222 с. 8. Neuman J. L. Make Overhead Cuts that Last. // Harvard Business Review. –1975. – 53(3). – с. 116-126. 9. Nimocks S., Rosiello R., Wright O. Managing Overhead Costs // McKinsey Quarterly. – 2005. – №2. – с. 106-117. 10. Wild J. Grundlagen der Unternehmungsplanung. – Reinbeck: Rowohlt, 1974. – 4. Auflage.

Надійшла до редколегії 26.09.2011

УДК 336

**Д.И. ГНАТЕНКО**, аспирант, НТУ «ХПИ», Харьков,  
**А.Н. ГАВРИСЬ**, канд. экон. наук, профессор, НТУ «ХПИ», Харьков

### **ОЦЕНКА СТИМУЛОВ ВНЕДРЕНИЯ ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ, ЭКОЛОГИЧЕСКИ ЧИСТЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ОТЕЧЕСТВЕН- НЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье рассматриваются инструменты экологического менеджмента как фактор влияния на экономическую деятельность предприятия. Согласно поставленной цели решаются такие задачи: изучение инструментария экологического менеджмента на примере Западной Европы; исследование стимулов внедрения экологически чистых, энергосберегающих технологий; систематизация главных факторов, которые влияют на экономическую деятельность предприятия.

У статті розглядаються інструменти екологічного менеджменту як фактор впливу на економічну діяльність підприємства. Згідно поставленої мети вирішуються такі завдання: вивчення інструментарію екологічного менеджменту на прикладі Західної Європи; дослідження стимулів впровадження екологічно чистих, енергозберігаючих технологій; систематизація головних чинників, які впливають на економічну діяльність підприємства.

The article deals with the tools of environmental management as a factor of influence on economic activity of the enterprise. According to the goal to solve such problems: the study of environmental management tools as an example of Western Europe and the study of incentives deployment of clean, energy-saving technologies; systematise the main factors that affect the economic activities of enterprises.

Важное влияние на привлечение инвестиции на предприятие оказывает стоимость капитала, уровень налогов и субсидий. Во многих странах энергетические субсидии нарушают ценовые сигналы и представляют собой серьезный барьер для инвестиций в энергоэффективность и возобновляемую энергетику. Другие основные барьеры инвестициям в низкоуглеродное развитие включают недостаточность капитала, неосведомленность и отсутствие понимания возможностей для низкоуглеродного развития, отсутствие технологий с низким уровнем выбросов и недостаток потенциала для разработки и реализации необходимого регулирования, финансовых механизмов и мер по энергоэффективности.